

Führung



3 Modelle und ein Ziel:

„Derjenige, welcher weiß wo er hin will, kommt dort hin.

Wer nicht weiß, wo er hin will, kommt dort hin.“

H. Vöhringer

Übersicht

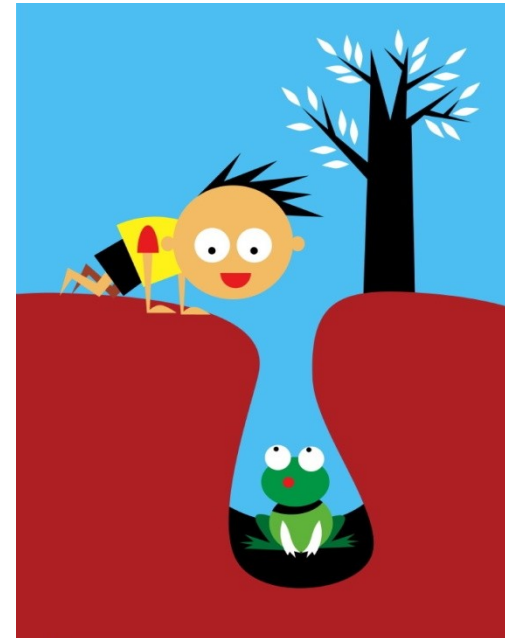


- Führungsaufgaben
- Führungsmodelle
- Ziele
- Management by Objectives
- Herzburger Modell
- Management by Exception



Führungsaufgaben

- Ziele setzen
- planen
- entscheiden
- organisieren und realisieren
- kontrollieren
- kommunizieren



Ziele

- Planung braucht Ziele
- Ein Betrieb braucht gemeinsame Ziele
- Ziele sind hierarchisch zu gliedern:

Vision

Leitbild

Unternehmensziel

Abteilungsziel

♥ Mitarbeiterziel

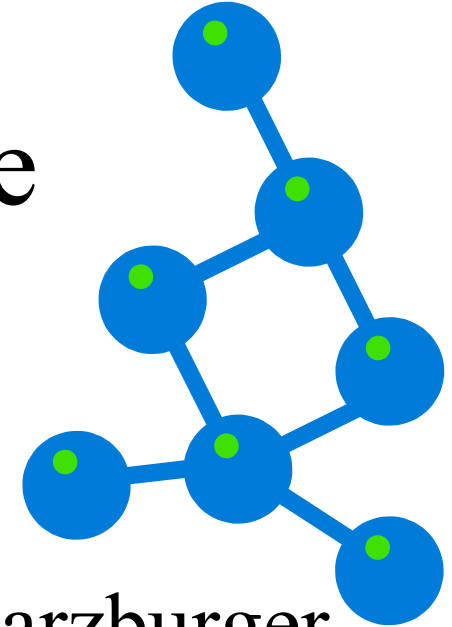


Fehler bei Zielfestlegung

- Ziele werden vorgegeben, statt vereinbart
 - Mitarbeiter ist von den Zielen nicht überzeugt
- Ziele sind zu hoch oder zu niedrig angesetzt
 - Überforderung oder Unterforderung
- Ungenaue Zielformulierung
 - verschiedenes Verständnis
- Widersprüchliche Ziele
 - Widerstreit der Ziele verschiedener Mitarbeiter



Führungsmodelle

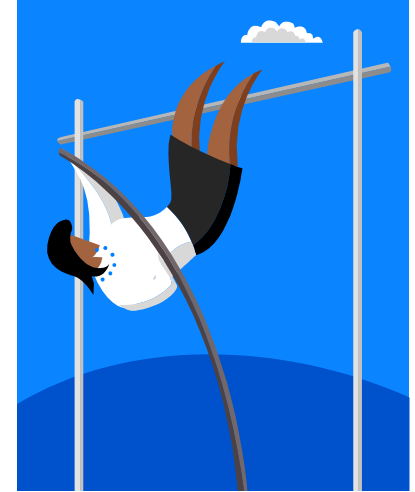


- Management by Objectives
 - Vorgabe von Zielen
- Management by Delegation („Harzburger Modell“)
 - Entscheidungsspielräume werden bestimmt
- Management by Exception
 - nur in Ausnahmefällen regelt der Vorgesetzte



Management by Objectives: Vorteil

- Entlastung der Vorgesetzten
(keine Beteiligung beim Erreichen des Zieles im Detail)
- Freiheit bei der Art der Zielerreichung
- hohe Identifikation
- hohe Kreativität
- partnerschaftliche Zusammenarbeit



Management by Objectives: Methode

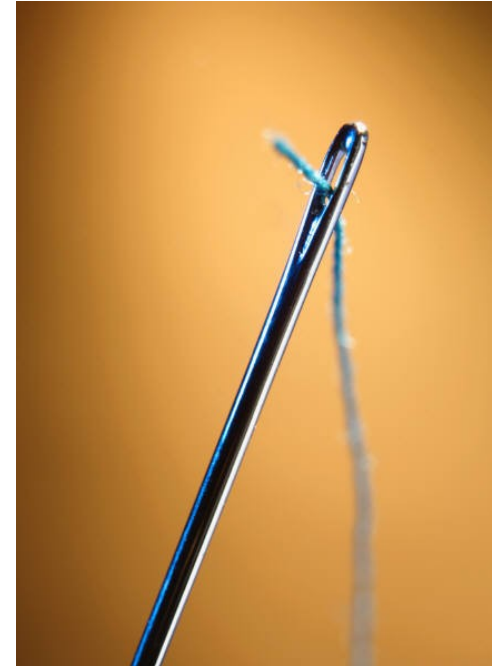


- Vorgesetzte und Mitarbeiter arbeiten gemeinsam Zielsystem aus
- Verknüpfung der Teilziele
 - mehrere Mitarbeiter leisten einen Beitrag zur Erreichung eines übergeordneten Zieles
- Zielhierarchie im Unternehmen
 - Vision, Leitbild, Unternehmensziel, Abteilungsziel



Management by Objectives: Voraussetzungen

- Geschlossene Zielkonzeption
- Ständige Überprüfung der Ziele
- Entscheidungsspielräume sind geklärt
- ein Kontrollsystem besteht
- die Mitarbeiter können hohe Verantwortung tragen



Management by Objectives: Probleme

- Zielkonflikte können entstehen
- Gegensätzliche Zielauffassungen
- Teilziele vor gemeinsamen Unternehmenszielen
- Eine ungenaue Abklärung der Ziele führt zu Konflikten
- Zielabweichungen werden erst spät erkannt

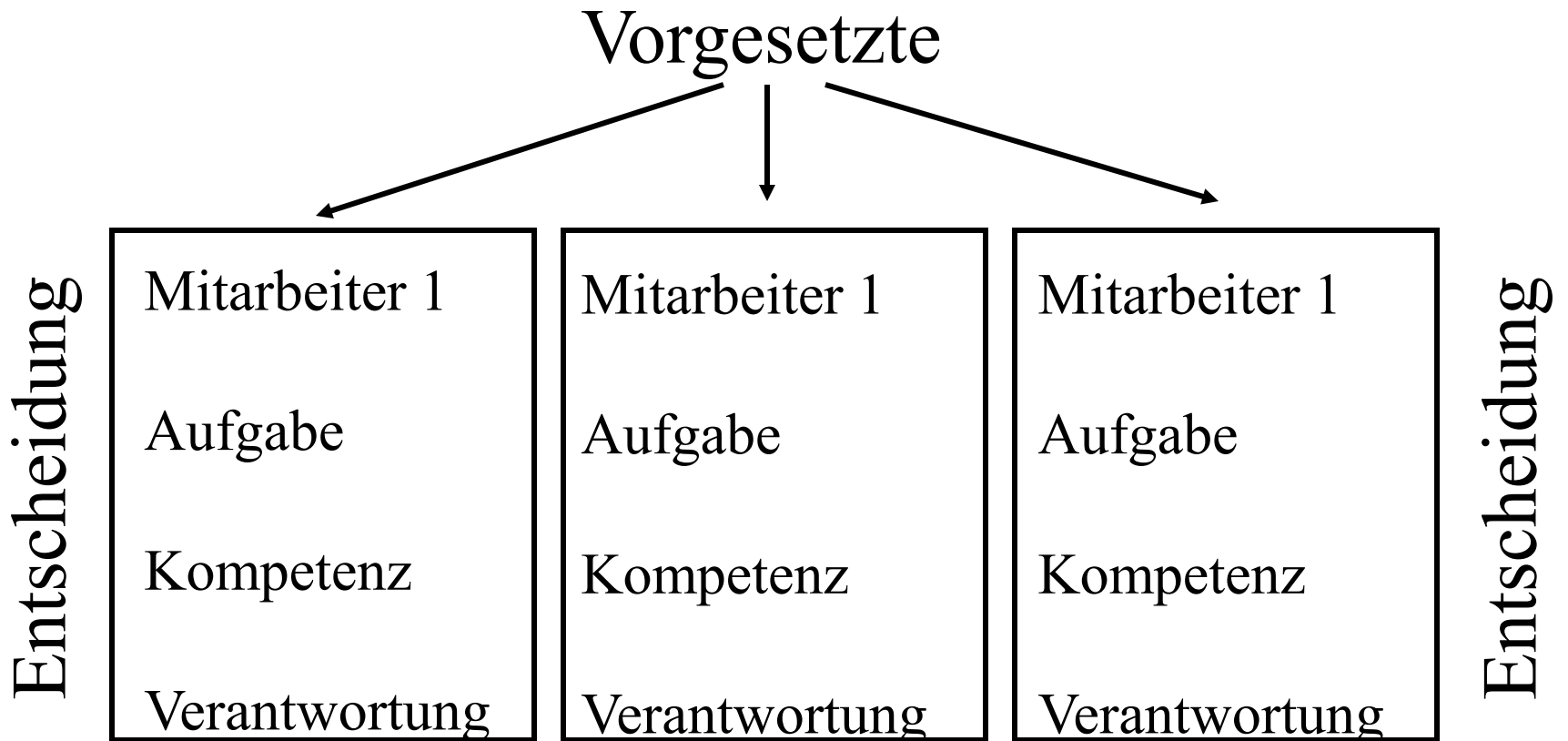


Harzburger Modell: Vorteil

- Entlastung des Vorgesetzten von Routine durch Delegation, Verantwortung und Entscheidung
- Steigerung der Verantwortung der Mitarbeiter
- mehr Initiative
- mehr Einsatzfreude

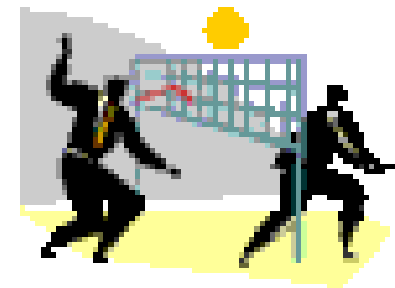


Harzburger Modell: Methode



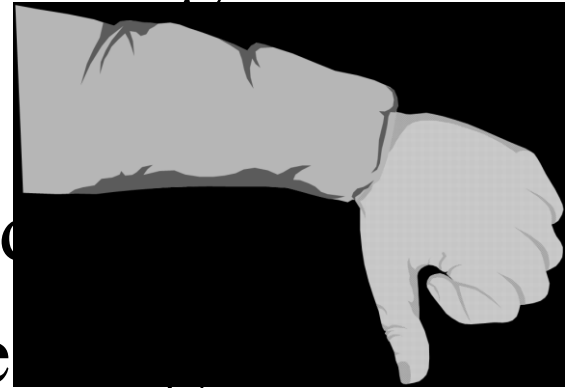
Harzburger Modell: Voraussetzungen

- Stellenbeschreibungen
 - klare Delegations - und Entscheidungsbereiche
- gutes Informationssystem
- gute „Dienstaufsicht“
- Bereitschaft zur Delegation
- kooperativer Führungsstil gewünscht
- Qualifizierte Mitarbeiter



Probleme bei Harzburger Modell

- Vorgesetzte entscheiden in delegierte Bereiche hinein
- zu hoher Organisationsgrad
übergenaue Stellenbeschreibungen
- durch zu hohen Organisationsgrad wird das gesamte Unternehmen unflexibel



Management by Exception: Vorteil



- Entlastung von Routineaufgaben (Vorgesetzte)
- nur noch sehr wichtige Entscheidungen
- starke Motivation der Mitarbeiter:
 - Verantwortung
 - Entscheidung

sind auf der Ebene der Mitarbeiter!



Management by Exception: Methode

Aufgabe - Kompetenz - Verantwortung

- Eingriff nur bei starker Abweichung vom Ziel
- Starke Änderungen des Umfeldes bedingen Eingriff der Vorgesetzten



Management by Exception: Voraussetzungen

- Planung und Kontrolle funktioniert
- genaue Definition:
Entscheidungskompetenz
Verantwortung
- Normen, welche Abweichungen erkennen
lassen existieren
- Informationssystem gut



Management by Exception: Probleme

- Bei Fehlern und nur bei Fehlern agiert der Vorgesetzte
- rechtzeitiges Erkennen von „gefährlichen“ Abweichungen („kritischer Wert“)
- Unstimmigkeit über Zeitpunkt des Eingreifens zwischen Vorgesetztem und Untergebenen

